



Biblioteca Dulce Chacón
Sello Excelencia Europea EFQM 300+

El proceso de evaluación EFQM como instrumento de mejora continua y reconocimiento en las bibliotecas

II Jornadas Universitarias de Calidad y Bibliotecas
“Objetivo: la Excelencia”. Málaga 20 y 21 de mayo de 2010

Isabel Rico Rodriguez
Carlos Calvo Muñoz



Laureate International Universities

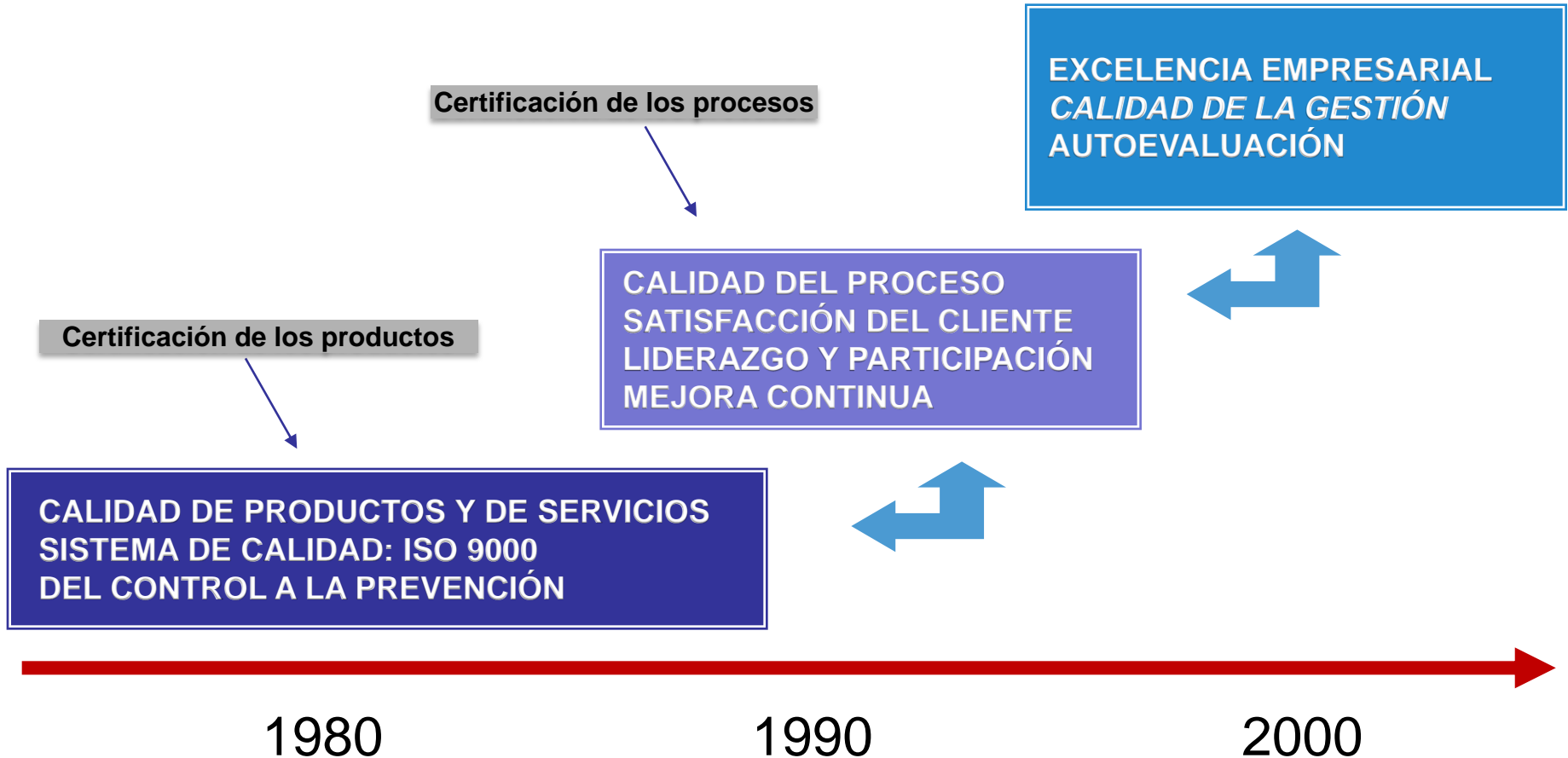
Objetivos del taller:

- Realizar una aproximación a los principios de la Calidad y su relación con la Biblioteca
- Conocer las líneas generales y metodología del Modelo de Excelencia Europeo de la EFQM y su aplicación en la Biblioteca

Metodología:

- Introducción teórica
- Trabajo individual y en grupo sobre 1 caso práctico
- Dinámica de puesta en común de conclusiones

Evolución del concepto de Calidad



8 conceptos fundamentales de la Excelencia



DIFERENCIAS ENTRE :

CALIDAD TOTAL: Una **filosofía** en la que se busca la excelencia en los resultados de las organizaciones

EFQM: La "European Foundation for Quality Management" es una organización sin ánimo de lucro, creada en 1988 por iniciativa de 14 empresas europeas. Comprende todos los sectores: público, privado y organizaciones gubernamentales y su Misión es "*impulsar la Excelencia en las organizaciones europeas de forma sostenida*". Es un **modelo de Calidad Total**.

NORMAS ISO 9000: Es una normativa desarrollada por la ISO (International Standard Organization) para el **aseguramiento de los sistemas de calidad** de las organizaciones

*Todos han sido creados para la mejora de resultados empresariales
Todos relacionados con la calidad, a distintos niveles y con distintos significados del concepto*

Teniendo en cuenta estas diferencias, la organización será la responsable de decidir el nivel de exigencia y profundidad en la aplicación de los principios de calidad en su gestión.

ANECA y CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN (CEG)

ANECA tiene como finalidad primordial contribuir al rendimiento de cuentas del servicio público de la educación superior, mediante informes de evaluación y otros conducentes a la certificación y acreditación. Todo ello conforme a procedimientos objetivos y procesos, que refuercen su transparencia y comparabilidad como medio para la promoción y garantía de la calidad de las universidades y de su integración en el Espacio Europeo de Educación Superior.

El Club Excelencia en Gestión es el Socio de la National Partner Organization (NPO) de la EFQM en España, y por tanto, el único responsable de representar a las organizaciones residentes en España ante la EFQM.

El CEG es una asociación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo y misión promover la implantación en España de sistemas de gestión de calidad total, basados en el Modelo EFQM, fomentando intercambios de experiencias, que contribuyan a incrementar el nivel competitivo de empresas y organizaciones residentes en España.

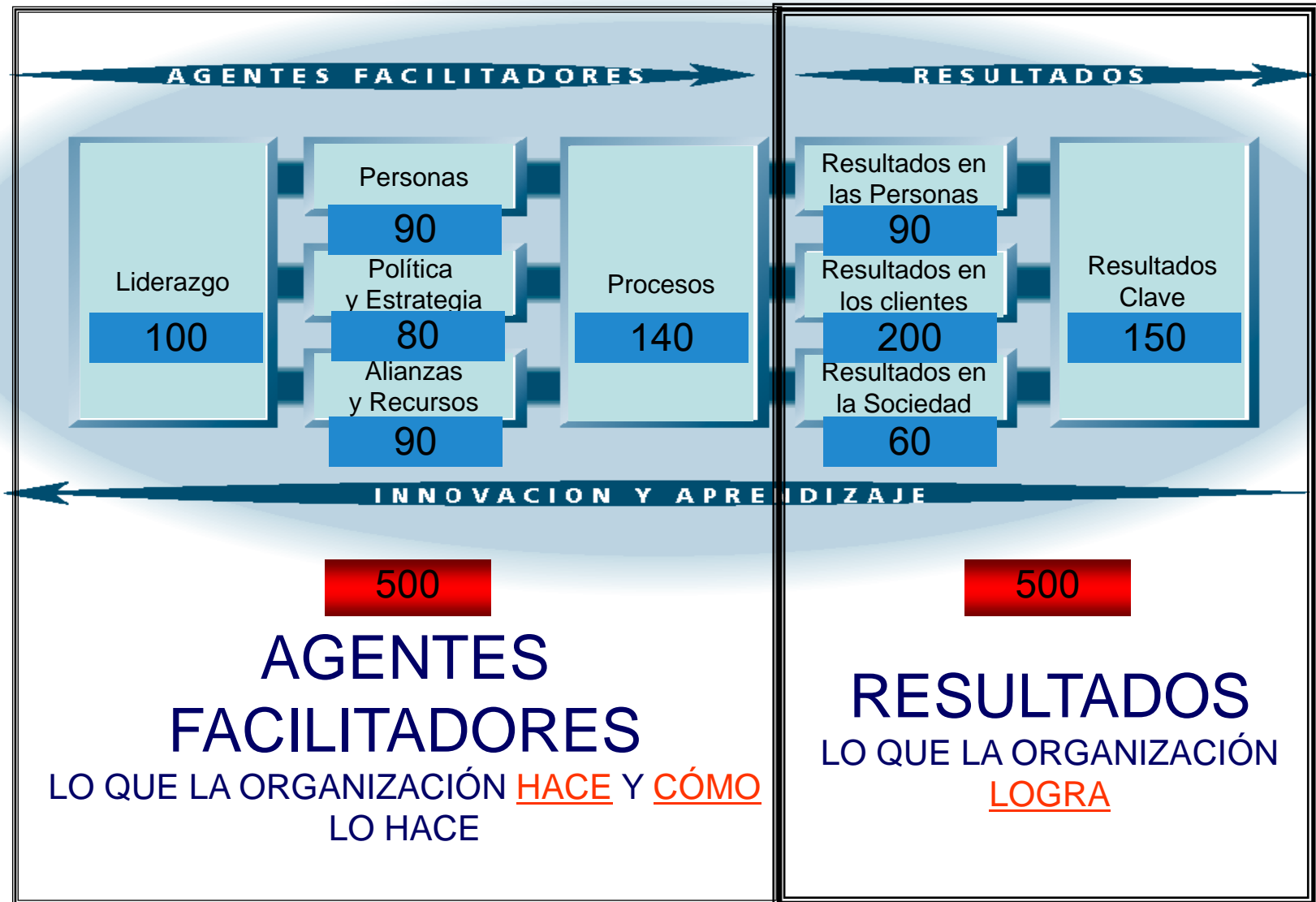
ANECA y CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN (CEG)

ANECA en [colaboración](#) con el CEG pretende aportar:

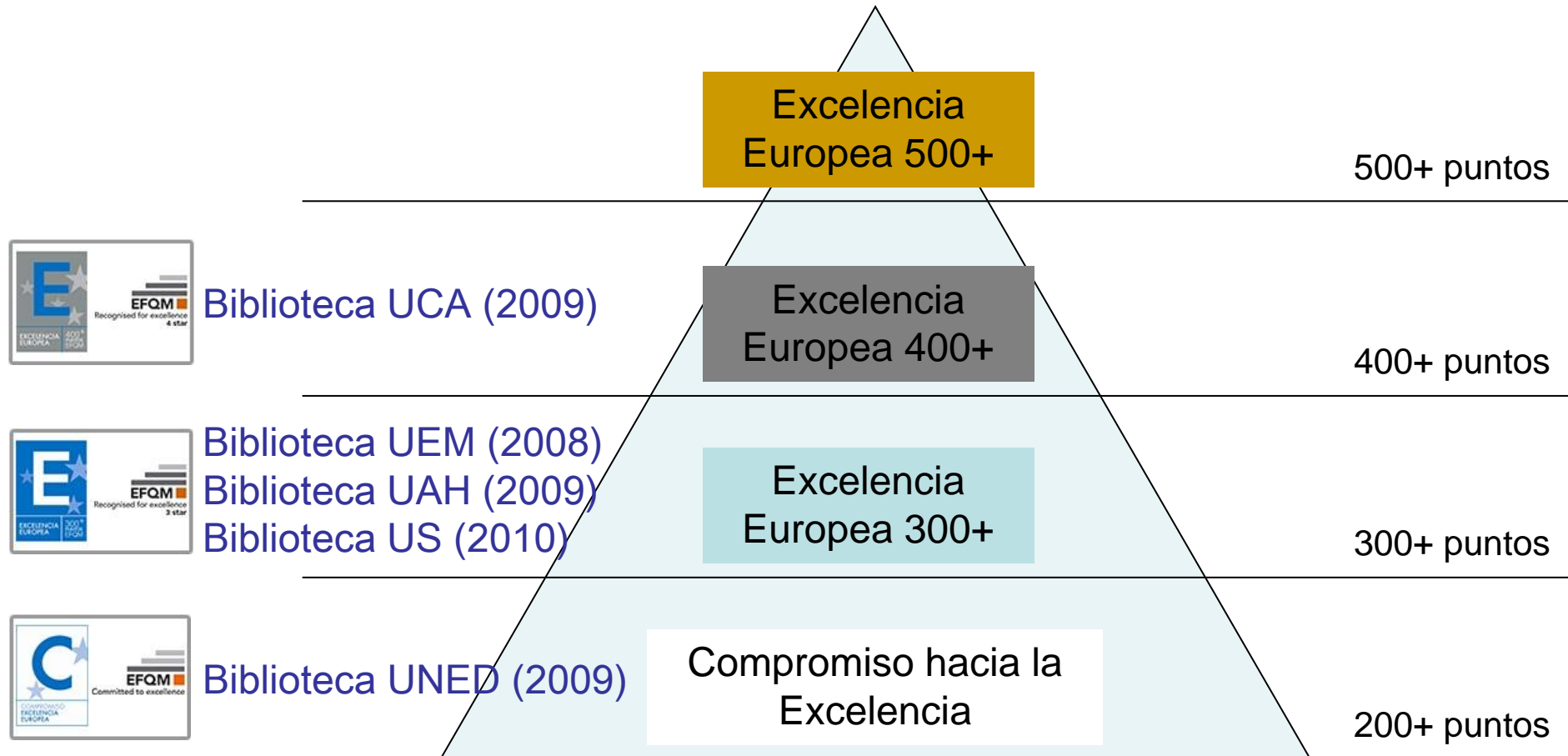
- Un modelo para la evaluación de los servicios de gestión universitarios, basado en el esquema europeo de reconocimiento por la EFQM.
- Esquema de reconocimiento de la excelencia, compatible y alineado con los vigentes a nivel europeo, que permitirán posicionarse a las universidades españolas al mismo nivel que las organizaciones europeas más prestigiosas.
- Mecanismos de evaluación externa de los servicios de gestión universitarios.
- Acceso a acciones de formación y evaluación a un coste inferior de los precios de mercado, como consecuencia del establecimiento del convenio para el conjunto de las universidades españolas.

El Programa de Evaluación de Servicios de ANECA ofrece a las universidades la posibilidad de evaluar sus servicios o unidades de gestión teniendo como referencia el Modelo EFQM de Excelencia.

Modelo EFQM de Excelencia



Modelo EFQM: Premios y Reconocimientos de Excelencia



COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA / COMMITTED TO EXCELLENCE



Mediante este proceso de reconocimiento, la organización identifica su nivel de gestión y entra en una dinámica de la mejora continua a través de las acciones de mejora planteadas

Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación con respecto al Modelo EFQM de Excelencia, es homologado en 200 ó más puntos EFQM. Para este nivel, la homologación no es imprescindible si la organización posee un Certificado ISO 9001:2000 en vigor

EXCELENCIA EUROPEA 300+ / 400+ RECOGNISED FOR EXCELLENCE 3 STARS / 4 STARS



Mediante estos procesos de reconocimiento, la organización identifica su nivel de gestión y elabora una Memoria descriptiva de las actividades de gestión y resultados conseguidos (Memoria Estructurada)

Se accede a estos sellos cuando el resultado de la Autoevaluación, con respecto al Modelo EFQM de Excelencia, es homologado por un licenciatario en 300 ó más puntos EFQM y 400 ó más puntos EFQM respectivamente

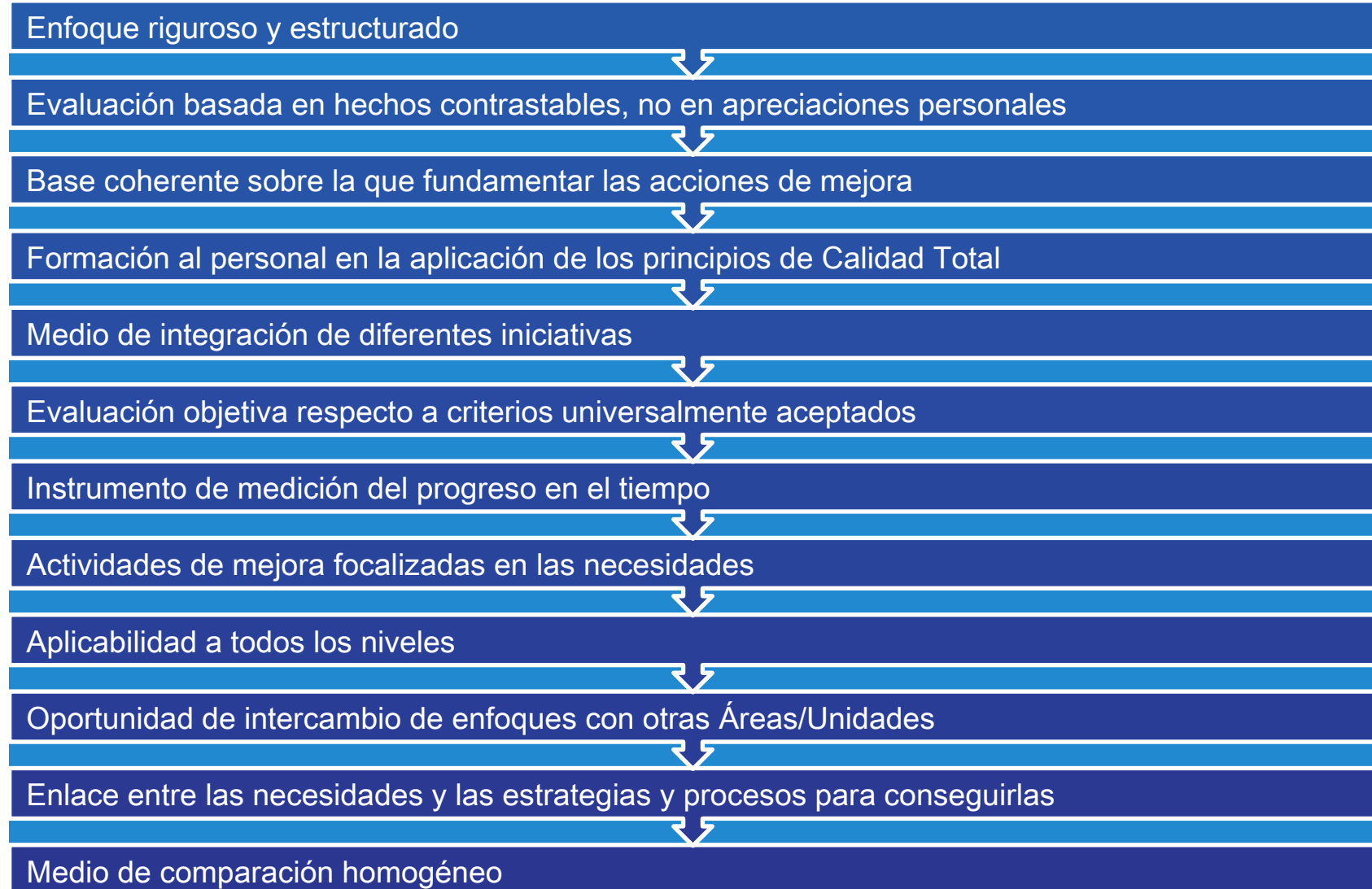
EXCELENCIA EUROPEA 500+ / RECOGNISED FOR EXCELLENCE 5 STARS



El proceso de obtención es idéntico al nivel de Excelencia Europea 300+ y 400+, exceptuando el formato de la Memoria, que para este proceso puede ser una memoria de 75 páginas o bien la nueva Memoria Conceptual 2005+.

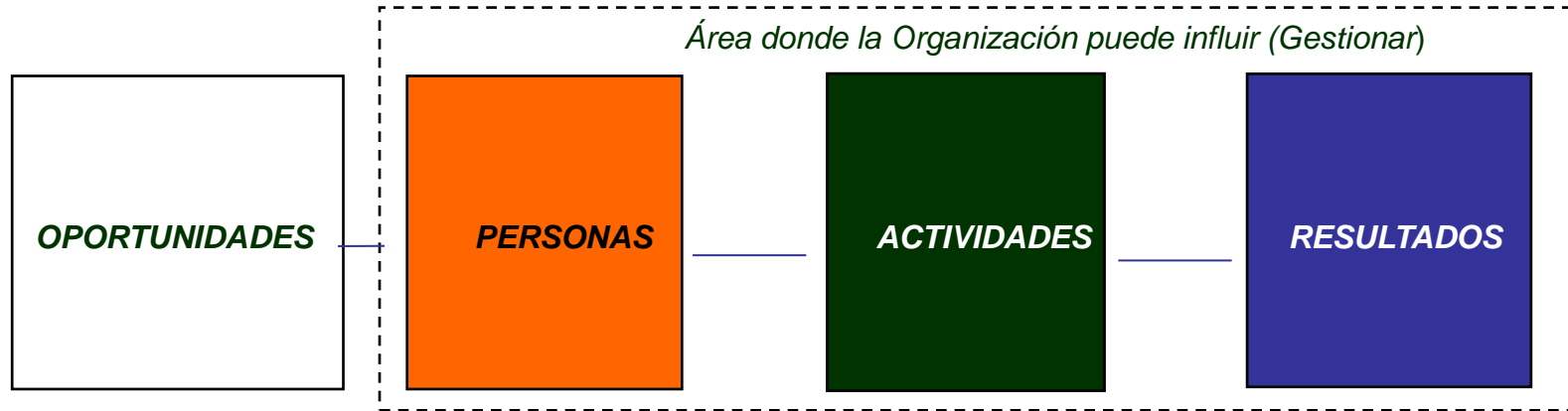
Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación con respecto al Modelo EFQM de Excelencia es homologado por un licenciatario en 500 ó más puntos EFQM

Beneficios del Modelo EFQM



...Permite obtener un diagnóstico global

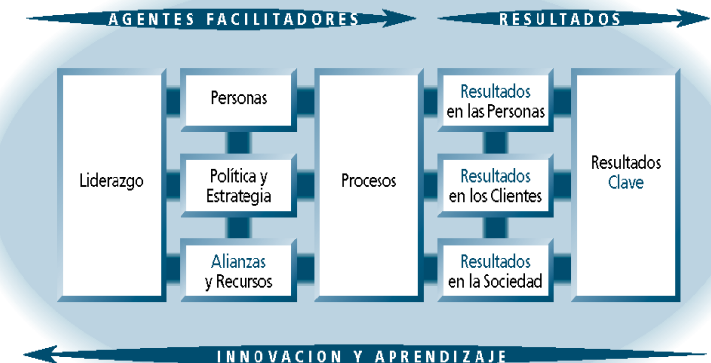
Modelo simple de Gestión



*Las Organizaciones obtienen **RESULTADOS** mediante **ACTIVIDADES** realizadas por **PERSONAS** tras la identificación de **OPORTUNIDADES***

Modelo EFQM de Excelencia

*Los mejores resultados para los **CLIENTES** y **USUARIOS** de las **Universidades**, para su **PERSONAL** y para la **SOCIEDAD** se consiguen mediante un **LIDERAZGO** que impulse permanentemente su **PLANIFICACIÓN** y **ESTRATEGIA**, la gestión de su **PERSONAL**, de la **COOPERACIÓN** y de sus **RECURSOS**, así como de sus **PROCESOS** hacia la consecución de sus **RESULTADOS GLOBALES***



Modelo EFQM de Excelencia: LIDERAZGO

Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas



Ejemplos de Liderazgo en la Biblioteca

La *Dirección* de la Biblioteca:

- Impulsa el camino hacia la Excelencia, transmitiendo al equipo la importancia de aplicar principios de calidad en las actividades diarias, promoviendo el uso de procedimientos, la formación en calidad y nombrando un responsable de calidad de Biblioteca
- Define la Misión y Visión de la biblioteca
- Promueve el desarrollo de competencias en todo el personal y la asignación de tareas y objetivos anuales en función de dichas competencias
- Impulsa el desarrollo y puesta en marcha de un sistema de gestión por procesos, con propietarios responsables de la evaluación, seguimiento y mejora de los mismos
- Considera indispensable la participación en todo tipo de foros relacionados con el mundo de las bibliotecas (conferencias, seminarios, grupos de trabajo, etc.)
- Establece reuniones y comunicaciones como medio de transmisión de la información institucional así como herramienta de comunicación y organización del servicio
- Planifica y propone las actuaciones y cambios necesarios en todos los ámbitos de servicio en los que desarrolla sus actividades

Modelo EFQM de Excelencia: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia



Escuche siempre al mercado

Ejemplos de Política y Estrategia en la Biblioteca

- Como servicio orientado al usuario/cliente la biblioteca despliega las líneas de actuación de su Plan Estratégico con el objeto de satisfacer las necesidades y/o expectativas de sus usuarios/clientes
- La participación en foros profesionales, conferencias, grupos de trabajo, etc. permiten la identificación de novedades y su posible incorporación en la biblioteca
- Para el análisis y valoración/evaluación del progreso alcanzado, se dispone de informes de actividad, que ofrecen indicadores que reflejan la evolución y desarrollo de los procesos
- La política y estrategia de la biblioteca está fundamentada en los Planes Estratégicos de la Universidad, adaptando sus ámbitos de actuación en función de las necesidades y expectativas de nuestros usuarios/clientes, los cambios del entorno universitario en el que desarrolla sus actividades y las líneas de actuación institucionales
- La biblioteca utiliza diferentes herramientas de comunicación que le permiten difundir su política y estrategia a los diferentes colectivos

Modelo EFQM de Excelencia: PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma

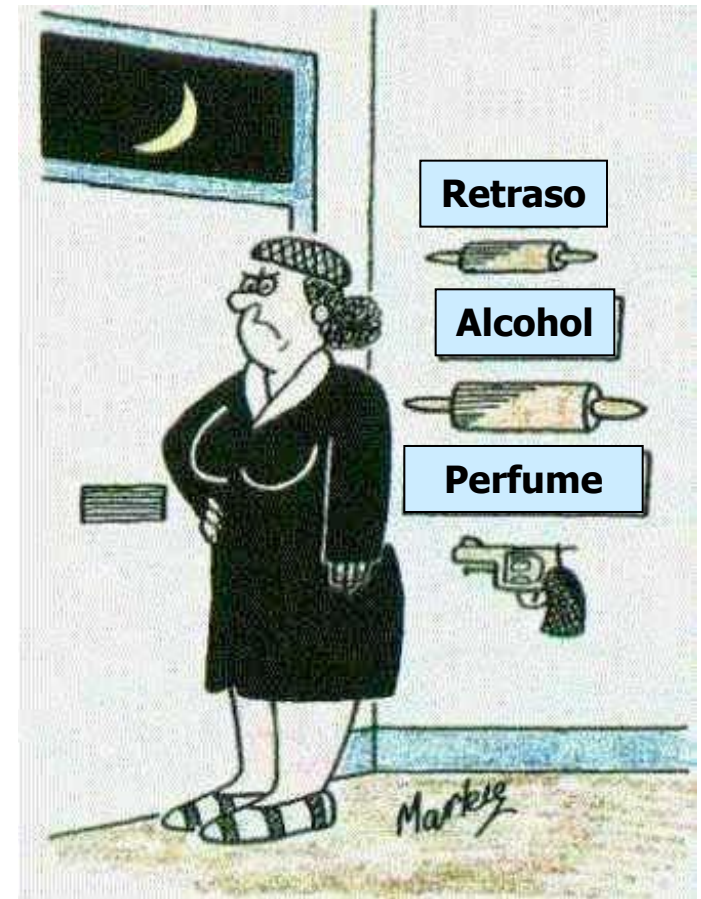


Ejemplos de **Personas** en la Biblioteca

- La biblioteca dispone de una descripción de puestos de trabajo (perfiles), que recoge las Competencias, Acciones y Resultados que tienen relación con cada área de actividad de la biblioteca y las responsabilidades del puesto
- La dirección de biblioteca, planifica y presupuesta anualmente la formación para el equipo, promoviendo y fomentando las capacidades y el aprendizaje
- Participación conjunta con RRHH en la selección del personal y en la definición de los perfiles y desarrollos profesionales o promociones internas en función de la evolución del rendimiento y de la asunción de competencias y responsabilidades
- La biblioteca, gestiona y garantiza el uso y difusión de toda la información interna y conocimiento, así como las tareas y comunicación interna mediante un espacio en red accesible para todo el equipo
- Líneas de actuación desarrolladas mediante objetivos individuales y compartidos, consensuados con la dirección, con sistemática en la revisión y evaluación
- Fomento de actividades sociales y culturales a través de un proceso de RS

Modelo EFQM de Excelencia: ALIANZAS Y RECURSOS

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente



Un recurso para cada necesidad

Ejemplos de Alianzas y Recursos en la Biblioteca

- De acuerdo con las directrices de la Dirección y del Consejo de Gobierno de la Universidad la biblioteca gestiona sus inversiones y su gasto mediante un presupuesto anual propio
- En su enfoque hacia la sociedad, la biblioteca establece un proceso que impulsa y promueve el carácter social de la misma y que sirve como apoyo al cumplimiento de los compromisos adquiridos por la Universidad en responsabilidad social y medioambiental
- Participación en REBIUN a través de sus actividades cooperativas y de las diferentes propuestas de grupos de trabajo considerados estables
- Realización de inventario de todos los fondos bibliográficos conforme a las Pautas de Gestión y Desarrollo de las Colecciones
- La biblioteca establece acuerdos con partners y proveedores clave, evaluando su éxito
- La biblioteca renueva y actualiza su parque tecnológico de forma coordinada con el Dpto. de Tecnologías
- La biblioteca salvaguarda la protección de datos de carácter personal y los derechos de propiedad intelectual y de autor

Modelo EFQM de Excelencia: PROCESOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos

Personalice su producto para los diferentes clientes



Ejemplos de **Procesos** en la Biblioteca

- La biblioteca tiene desarrollado un Sistema de Gestión por Procesos (Estratégicos, Clave y de Soporte) como herramienta de gestión de su actividad
- Los cambios y mejoras en los procesos son comunicados y documentados en el momentos en el que se producen mediante los propietarios de los mismos
- La biblioteca utiliza varias herramientas para obtener información sobre necesidades y expectativas (presenciales y no presenciales)
- La mejora de los procesos se realiza gracias al seguimiento y evaluación de los mismos
- Servicio de novedades bibliográficas para facilitar y agilizar las peticiones de adquisición de materiales interesantes para los docentes
- La biblioteca realiza encuestas propias de satisfacción a sus usuarios/clientes, que complementan las generales de la universidad
- La gestión y mejora de las relaciones con los usuarios/clientes está definida en uno de los procesos clave de la biblioteca, llamado "Atención e Información al usuario/cliente"
- La biblioteca dispone de una Carta de Servicios que recoge los compromisos de calidad con sus usuarios/clientes

Modelo EFQM de Excelencia: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes

Medidas de percepción

- Grado de satisfacción de los usuarios / clientes con el servicio de Biblioteca
- Items de encuestas:
 - Formación recibida
 - Instalaciones
 - Metodología...

Indicadores de rendimiento

- Número de sesiones de formación y usuarios / clientes asistentes
- Préstamos por usuario / cliente
- Número de solicitudes, sugerencias y quejas por usuario / cliente
- Número de accesos por usuario / cliente a la bibliografía recomendada
- Número de...

Modelo EFQM de Excelencia: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran

Medidas de percepción

- Grado de satisfacción del personal de Biblioteca
- Porcentaje del personal que considera que existe un buen clima en el lugar de trabajo
- Items de encuestas:
 - Formación y desarrollo
 - Comunicación
 - Reconocimientos
 - Beneficios
 - Liderazgo ...

Indicadores de rendimiento

- Número de cursos de formación realizados
- Cumplimiento evaluación desempeño
- Número reconocimientos y recompensas
- Porcentaje de rotación de la plantilla
- Número de...

Modelo EFQM de Excelencia: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad

Medidas de percepción

- Grado de satisfacción con actividades de responsabilidad social realizadas
- Ítems de encuestas:
 - Fomento a la lectura
 - Donaciones a instituciones o individuos
 - Campañas de sensibilización...

Indicadores de rendimiento

- Número de acciones de responsabilidad social realizadas
- Número de donaciones realizadas
- Consumos: agua, luz...
- Reciclado papel, pilas, tóner...
- Número de acuerdos con agentes sociales...

Modelo EFQM de Excelencia: RESULTADOS CLAVE

Logros en relación a los objetivos contenidos en su política y estrategia, económicos y no económicos

Resultados clave / Indicadores clave

- Grado de cumplimiento de la Carta de servicios
- Porcentaje de inversión del presupuesto
- Porcentaje de objetivos anuales cumplidos
- Porcentaje de acciones de mejora establecidas
- Número de cursos de formación realizados
- Número de acciones de mejora consecuencia de solicitudes, sugerencias y quejas recibidas
- Evolución del fondo bibliográfico
- Número de préstamos de materiales
- Número de conexiones/accesos a: Web, Intranet, catálogo iLink, etc.
- Tasa de uso de instalaciones de biblioteca...

Siempre en función de los procesos clave o la estrategia / cadena de valor de la biblioteca

El proceso de evaluación EFQM como instrumento de mejora continua y reconocimiento en las bibliotecas

II Jornadas Universitarias de Calidad y Bibliotecas. "Objetivo: la Excelencia". Málaga 20 y 21 de mayo de 2010

Laureate International Universities

Etapas (pasos) para afrontar un proceso de evaluación, aunque cada institución podría tener su propia mecánica:

Compromiso de la dirección

Selección del alcance del reconocimiento

Sesiones de información y presentación del proceso al personal

Solicitud para participar en el convenio ANECA-CEG para el reconocimiento EFQM

Sesiones de formación en modelo EFQM al personal (incluido el Comité de Autoevaluación)

Selección y nombramiento del Comité de Autoevaluación

Formación Herramienta Perfil a los integrantes del Comité de Autoevaluación

Autoevaluación

Consenso de la Autoevaluación

Redacción del Informe de Autoevaluación

Identificación de Planes de Mejora

Decisión de presentación al Reconocimiento correspondiente en función de la puntuación (200+, 300+, 400+ ó 500+)

Redacción de la Memoria de Presentación al Reconocimiento correspondiente

Envío de la Memoria al CEG

Visita de los Evaluadores Externos (de 1 a 3 días)

Comunicación Resultado Evaluación Externa (al finalizar la visita de evaluación)

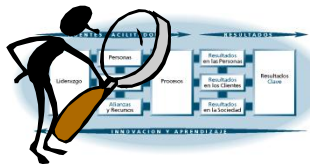
Recepción Informe de Evaluación

Recepción del Reconocimiento correspondiente

Modelo EFQM de Excelencia. Autoevaluación

Examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un Modelo de Referencia

Objetivos



- Diagnóstico de la excelencia en la gestión
- Identificación de Puntos Fuertes y **Áreas de Mejora**
- Soporte a la definición de **Planes de Acción**
- Base objetiva de comparación con otras organizaciones "líderes"
- Medida de la progresión en el tiempo
- Formación e Implicación de la Organización
- Opción a presentación a un Reconocimiento externo (Sellos CEG, EFQM *Levels of Excellence*, etc.)

Autoevaluación por Cuestionario

Respuesta a una relación de preguntas, clasificadas según los Criterios del Modelo EFQM de Excelencia, de acuerdo a unos baremos preestablecidos

- Sólo aporta valor si se inscribe dentro de un proceso de mejora del sistema de gestión de la organización.
- Sólo tiene sentido si de ella resultan acciones de conservación y refuerzo de los *Puntos Fuertes* y acciones para conseguir mejoras en las *Áreas Susceptibles de Mejora* que se detecten.
- Una vez materializadas las acciones de mejora se debe realizar otra autoevaluación para determinar cuál es el progreso conseguido.

El proceso sistemático y continuado de autoevaluación puede reportar los siguientes beneficios:

- *Identificar los progresos de la organización*
- *Descubrir aspectos relevantes: planificación estratégica*
- *Estimular la participación de las personas en la consecución del proyecto organizacional*
- *Servir de punto de partida en la aplicación del benchmarking*

Modelo EFQM de Excelencia: LIDERAZGO

Guías de actuación

DESARROLLO
• MISIÓN
• VISIÓN
• VALORES **1a**

- Principios y Cultura
- Revisión de su liderazgo
- Implicación con la mejora
- Delegación

Implicación Interna

SISTEMA DE GESTIÓN
• DESARROLLO
• IMPLANTACIÓN
• MEJORA **1b**

- Despliegue y actualización de la P&E
- Asignación propiedad procesos
- Sistema de medición de resultados
- Estímulo de la innovación y creatividad

Implicación Externa

**CLIENTES, PARTNERS,
REPRESENTANTES SOCIEDAD,
OTRAS UNIDADES** **1c**

- Respuesta a sus necesidades
- Colaboración
- Actividades de Mejora
- Participación en eventos
- Contribución a la Sociedad y Medio Ambiente

Comportamiento

**REFUERZO CULTURA
EXCELENCIA, MOTIVACIÓN
APOYO, RECONOCIMIENTO** **1d**

- Comunicación Guías
- Soporte y Ayuda
- Estímulo Acciones de Mejora
- Reconocimiento adecuado

Gestión del Cambio

**DEFINICIÓN E IMPULSO DEL
CAMBIO** **1e**

- Definición del cambio
- Liderazgo del cambio
- Gestión y comunicación
- Apoyo a personas
- Revisión eficacia del cambio